



---

# Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado

## **Empresas familiares: Organización y Gestión**

Presentado por Esther Torreño Llorente

Tutelado por Pilar Velasco González

Segovia,

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
---------------------------	----------

## **CAPÍTULO 1**

### **La empresa familiar: una panorámica general**

<b>1.1. Concepto y características</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Importancia en el tejido empresarial</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.1. Castilla y León</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2.2. España</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.3. Europa</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar</b> .....	<b>11</b>

## **CAPÍTULO 2**

### **Gobierno corporativo y propiedad en las empresas familiares**

<b>2.1. Propiedad de la empresa</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2. Gobierno corporativo</b> .....	<b>16</b>
2.2.1. Consejo de administración: Concepto y composición .....	17
2.2.2. Consejo de familia y Asamblea Familiar .....	18
<b>2.3. Equipo de alta dirección: CEO</b> .....	<b>20</b>
2.3.1. Perfil del CEO .....	21
2.3.2 Criterios de selección del CEO .....	23

## **CAPÍTULO 3**

### **Análisis empírico**

<b>3.1. Muestra y fuente de datos utilizadas</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 Método de análisis y resultados</b> .....	<b>28</b>

## **CAPÍTULO 4**

### **Conclusión**

<b>4. Conclusión</b> .....	<b>32</b>
----------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>33</b>
-----------------------------------------	-----------

<b>Recursos electrónicos</b> .....	<b>34</b>
------------------------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son muy importantes en nuestra sociedad, tanto a nivel nacional como internacional. Estas entidades son la unión entre empresa y familia, en las que se combina el ejercicio de una actividad económica con los valores personales de la familia, con el objetivo de generar beneficios para poder perdurar en el tiempo. Estas entidades son un motor de impulso para conseguir un crecimiento económico de forma sostenible en el tiempo.

El tema de las empresas familiares no se había investigado hasta hace relativamente pocos años. Empezaron a hacerse estudios de estas empresas debido a su gran relevancia porque generan empleo y riqueza, su aportación es muy importante en el PIB, y, por tanto, contribuyen, al crecimiento económico del país.

Actualmente, tienen un gran peso en el mundo empresarial, de acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar (2018) representan en Castilla y León el 90% y en España el 89% del total de las empresas. Estas entidades desempeñan un papel muy importante en nuestras vidas, en muchos aspectos de nuestra vida cotidiana. Son las entidades que crean mayor número de puestos de trabajo, el doble que las sociedades limitadas y anónimas que no son familiares.

He decidido elegir este tema para mi Trabajo de Fin de Grado con tres objetivos, uno, conocer el funcionamiento de las empresas familiares debido a su gran presencia en la sociedad, el segundo objetivo, realizar un estudio concretando en la figura del CEO en una empresa, el perfil adecuado que debe tener y el criterio que utilizan las empresas para elegirle; y el tercer objetivo, es investigar si influye en los resultados que el CEO de la empresa sea de la familia o si no lo es.

Para cumplir mis tres objetivos voy a hacer esta investigación que va a estar dividida en tres partes, en el primer capítulo va a ir dirigido a explicar por qué son importantes las empresas familiares, mostrando una panorámica general de estas entidades, además de sus fortalezas y debilidades. El segundo capítulo, se va a centrar en un aspecto más específico de la empresa, que es su gobierno corporativo profundizando en cómo es la realidad de ser el CEO para un buen funcionamiento de la empresa. Finalmente, el tercer capítulo se va a centrar en realizar un estudio empírico de la figura del CEO de la empresa, haciendo una comparación entre dos empresas familiares, una en la que el CEO sea familiar, y otra empresa en la que el CEO sea externo a la empresa, haciendo una comparación de la rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE) de ambas empresas.



---

# **Universidad de Valladolid**

## **CAPÍTULO I**

### **UNA PRIMERA APROXIMACION A LA EMPRESA FAMILIAR**

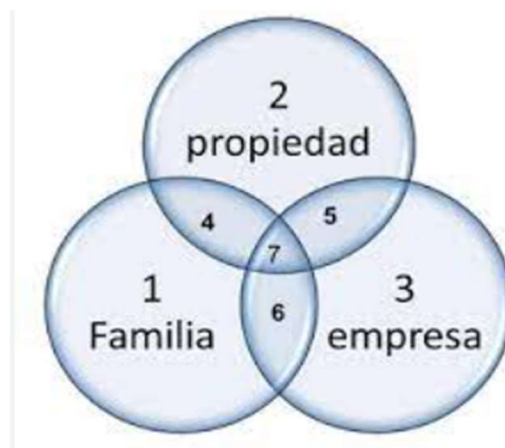
## 1. Una primera aproximación a la empresa familiar

La presencia de empresas familiares en el mercado es muy notable. Este fenómeno que une los términos empresa y familia es imprescindible para generar empleo, crear riqueza y ayudar a mejorar el nivel de vida de las personas. Por ello, es importante conocer en primer lugar qué son este tipo de entidades, sus características y analizar el impacto que tienen en nuestra comunidad autónoma, Castilla y León; en España y en Europa. En segundo lugar, descubrir cuáles son sus puntos fuertes, a través de sus fortalezas y cuáles son sus puntos débiles, a través de sus debilidades.

### 1.1. Concepto y características

Actualmente el 89% de las empresas españolas son consideradas empresas familiares, lo que significa que tienen una gran presencia en nuestra sociedad. Una de las preguntas más frecuentes cuando se realizan este tipo de análisis es ¿cómo definir el término empresa familiar? Han sido muchos investigadores, académicos y economistas los que han ofrecido diversas definiciones. En general, se observa una falta de consenso en lo que se entiende por empresa familiar, lo que hace compleja la identificación de estas empresas y su comparación entre sí según los diferentes criterios de clasificación.

Figura 1.1. Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1982)



Fuente: Molina, A.I.P. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales

En este modelo explican la relación entre los tres elementos, representados en círculos, en los que se basa una empresa familiar que son: 1 la familia, 2 la propiedad y 3 la empresa. El círculo de la **familia** está compuesto por todas las personas que forman parte de esa familia, participen o no en la actividad empresarial. El círculo de la **empresa** está compuesto por las personas que participan en la actividad empresarial y obtienen un beneficio económico debido al trabajo que realizan en la entidad. El círculo de la **propiedad** determina a quién pertenece la empresa, a quién pertenecen las acciones y quién tiene esos derechos y esas obligaciones.

Dentro de estos tres círculos hay siete grupos de personas: 1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; 2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa. 3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios 4. Miembros de la familia, que

son propietarios y no trabajan en la empresa; 5. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa; 6. Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; 7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. Si los siete grupos están coordinados y cumplen su rol en la empresa, los resultados son muy positivos, pero si alguno no lo hace es cuando hay problemas en este tipo de entidades.

Los investigadores Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998), establecieron tres condiciones para que se considere empresa familiar: i) que una o dos familias deben tener más del 50% de la propiedad de la empresa, ii) los miembros de la familia ocupen cargos directivos o ejecutivos y iii) la familia debe considerar que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Con las definiciones que se han dado a lo largo de los años podemos ver cómo han ido cambiando las condiciones de lo que se considera empresa familiar. En la década de los 70, las empresas familiares tenían que estar dirigidas por una o más personas de la familia, una de las definiciones más importantes que se dio fue “Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de la misma familia” (Barnes y Hershon 1976). En los años 80, en las definiciones de empresa familiar se introducen conceptos como la propiedad y sucesión de la empresa. Para que una empresa sea familiar debe tener la mayoría de la propiedad y el control legal de la empresa, deben tener la participación de dos o más miembros de la misma familia y se espera que la organización en un futuro se transmita a las siguientes generaciones. “Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento” (Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson, 1985). En los 90 se añade, respecto a los años anteriores, que la dirección de la empresa debe estar en manos de la familia, que son los que tienen que tomar las decisiones importantes. “Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes” (Gallo y Sveen, 1991). Actualmente, el término empresa familiar cuenta con una definición oficial acordada en el año 2008 por el actual European Family Business y por el Board del Family Business Network, que se define como “aquella en la que la mayoría de las acciones con derecho a voto directo o indirecto, son propiedad de la familia que fundó la compañía y al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía” (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Después de exponer cómo ha ido evolucionando el término empresa familiar y una vez vista la definición oficial, vamos a describir las características de este tipo de entidades. Tienen las mismas características que las empresas no familiares, su distinción está en que en estos casos existe una relación con un grupo de familia.

**Tabla 1.1. Características de las empresas familiares**

<b>Características</b>	<b>Explicación</b>
Objetivo: “Supervivencia”	Para cumplir ese objetivo, hay que obtener beneficios para tener estabilidad y de este modo la empresa podrá ir pasando de generación en generación.
Dimensión humana	La empresa está vinculada a un apellido, a una familia, por lo que tienen un fuerte compromiso con la sociedad y el territorio en el que desarrollan su actividad empresarial.
Empleo estable	Las empresas familiares mantienen a sus trabajadores de forma estable, aunque no sean tan productivos y como consecuencia la empresa sea menos rentable.
Autofinanciación	La principal fuente de financiación son los ahorros de la familia, por eso no suelen realizar inversiones que tengan un riesgo muy alto.
Antigüedad	Las empresas familiares tienen más antigüedad que las que no lo son

Fuente: Elaboración propia a partir de la información que nos proporciona el Instituto de la Empresa Familiar.

El objetivo principal es la supervivencia en el tiempo, para ello hay planificar estrategias empresariales, estructuras de gobierno y fijar objetivos pensando siempre a largo plazo (Ensley y Pearson, 2005). Pero no hay que olvidarse de que el valor principal de las empresas familiares es el aspecto emocional, el capital humano, la cultura y esencial familiar es lo que define estas entidades (Gutiérrez, 2002).

Estas características reflejan los valores que tienen las empresas familiares en el ejercicio de su actividad empresarial. Los valores que transmiten estas entidades son estabilidad y confianza con las decisiones que toman para la gestión empresa con visión a largo plazo. Entre esas decisiones, están las de inversión. Las empresas familiares son prudentes, por lo que, como hemos comentado anteriormente, no realizan inversiones con un riesgo muy elevado. Estas entidades tienen la cultura del esfuerzo, los miembros de la familia deben tener capacidad de sacrificio, disciplina y una mayor capacidad para la resolución de problemas. También tienen cultura emprendedora y un compromiso con las futuras generaciones, para iniciar un negocio se necesita espíritu emprendedor, las siguientes generaciones tendrán que asumir nuevos retos y emprender las acciones necesarias para afrontarlos. Estos valores son los que definen la cultura de la empresa y van pasando de generación en generación.

## **1.2. Importancia en el tejido empresarial**

Actualmente, las empresas familiares como consecuencia de su actividad empresarial tienen un fuerte impacto en el desarrollo económico y social. A partir de los datos que vamos a mostrar en los siguientes apartados, demostraremos la presencia que tienen estas entidades en la sociedad tanto a nivel autonómico, nacional y europeo.

### 1.2.1. Castilla y León

En Castilla y León, las empresas familiares son el centro de la economía de la comunidad autónoma. Según Pedro Palomo, CEO de Octaviano Palomo S.L.U. y presidente de la Asociación de la Empresa Familiar de Castilla y León, “Las empresas familiares somos la savia del tejido industrial de nuestra Comunidad”<sup>1</sup>. Según el (Instituto de la Empresa Familiar, 2022), el 90,3% de las empresas son familiares, ocupan un 72,9% del empleo del sector privado y aportan un 66,2% del PIB a la comunidad.

**Tabla 1.2. Información sobre las formas jurídicas de las empresas familiares en Castilla y León**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Proporción</b>	<b>1º Generación</b>	<b>2º Generación</b>	<b>3º Generación o posteriores</b>	<b>Sin respuesta</b>
Sociedad Anónima	18%	19%	55,5%	20,2%	5,3%
Sociedad Limitada	82%	47,5%	40,2%	11,8%	0,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del informe realizado por la Asociación de Empresas Familiares de Castilla y León (2022).

Según el estudio realizado por la Asociación de Empresas Familiares de Castilla y León (2022), la gran mayoría de las empresas familiares de Castilla y León son sociedades limitadas y están en la primera generación. Hay pocas sociedades anónimas, pero más de la mitad son de segunda generación.

En los sectores económicos que están más presentes las empresas familiares, en Castilla y León, son en la industria manufacturera y en el comercio al por mayor y al por menor. En las actividades que están menos presentes son en las industrias extractivas y en actividades relacionadas con la educación, sanidad y servicios sociales (Asociación de la Empresa Familiar, 2022).

Debido a la importancia que tienen las empresas familiares, el 27 de junio de 1997, un grupo de empresarios que tenían características y retos comunes en Castilla y León, crearon una asociación sin ánimo de lucro de empresas familiares, llamada Empresas Familiares de Castilla y León (EFCL) cuyo objetivo es “ayudar activamente a las empresas familiares a desarrollarse y a transformarse para promover y contribuir al desarrollo de una sociedad más sostenible” (EFCL). Esta asociación trabaja para ayudar a las empresas a crecer y continuar en un tiempo a largo plazo. Esta asociación está formada por 170 empresas de la Comunidad que son líderes en sus sectores.

Las empresas familiares de Castilla y León se muestran algo pesimistas respecto a las expectativas de crecimiento económico de cara al futuro por varios motivos, uno de ellos es la inestabilidad política que se está viviendo en el país, que está provocando una subida de impuestos, aumento de la inflación y de los tipos de interés. Además, existe mucha presión fiscal para las empresas, lo que provoca dificultad para poder emprender o aumentar el crecimiento de la empresa. Las previsiones de crecimiento empresarial para 2024 son negativas. La Asociación de la Empresa Familiar de Castilla y León declara que las instituciones políticas podrían ayudar a mejorar la situación actual de las empresas,

<sup>1</sup> [https://www.abc.es/espana/castilla-leon/abci-pedro-palomo-empresas-familiares-somos-savia-tejido-industrial-nuestra-comunidad-202206131359\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/castilla-leon/abci-pedro-palomo-empresas-familiares-somos-savia-tejido-industrial-nuestra-comunidad-202206131359_noticia.html)



reduciendo la burocracia y mejorando la educación que se imparte en las aulas adaptándola a las necesidades de las empresas. De esta forma se podrían crear más empresa y de forma más rápida; además aumentaría el empleo, que llevaría a aumentar el crecimiento de las empresas y de la economía.<sup>2</sup>

### 1.2.2. España

En España, las empresas familiares se presentan como un activo muy importante para la economía y para la creación de puestos de trabajo. El 88.8% de las empresas son familiares, contribuyen un 66.7% del empleo del sector privado y aportan un 57,1 % del PIB del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

El Instituto de la Empresa Familiar nos proporciona los siguientes datos sobre la distribución de empresas, empleo y PIB de cada comunidad autónoma.

**Tabla 1.3. Proporción de las empresas familiares de cada comunidad autónoma, a las empresas, empleo y PIB**

Comunidad Autónoma	Porcentaje de empresas	Porcentaje por empleo	Porcentaje de PIB
Andalucía	91,90%	83%	78,30%
Aragón	87,60%	70,30%	68,70%
Asturias	91,10%	79,30%	55,70%
Cantabria	92,10%	82,50%	61,80%
Castilla la Mancha	<b>94,30%</b>	85,50%	74,50%
Castilla y León	90,30%	72,90%	66,20%
Cataluña	85,60%	68,20%	61,60%
Comunidad Valenciana	91,10%	84,70%	76,60%
Extremadura	91,50%	85,20%	84%
Galicia	92,40%	<b>86,30%</b>	<b>85%</b>
Islas Baleares	86,50%	81,70%	77,50%
Islas Canarias	89,50%	80,60%	73,10%
La Rioja	88,20%	81,60%	74,20%
Madrid	85,60%	54,90%	39,20%
Murcia	92,50%	85,30%	82%
Navarra	86,10%	63,50%	50,10%

<sup>2</sup> <https://www.diariodevalladolid.es/valladolid/231027/49137/empresarios-necesitamos-estabilidad-nuevo-gobierno.html>

País Vasco	84,40%	61,70%	42,60%
------------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Instituto de Empresa Familiar (2018).

Según nos muestran los datos de la Tabla 1.3, Castilla La Mancha es la comunidad autónoma que más proporción de empresas familiares tiene. Sin embargo, la que tiene mayor porcentaje de empleo y del PIB es Galicia. En cambio, la que tiene menos distribución de empleo y PIB, aunque no tenga la menor proporción de empresas familiares, es Madrid.

Las empresas familiares están presentes en todos los sectores productivos de nuestra economía. En los sectores económicos que más presencia tienen las empresas familiares son en la construcción; en la agricultura, ganadería y silvicultura; y en el comercio, con más de un 85%. En los sectores que tienen menos representación, con menos de un 60% son en los servicios financieros, seguros e inmobiliarios, y en las actividades artísticas y recreativas (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

Las empresas familiares tienen como objetivo perdurar en el tiempo y que la empresa vaya pasando de generación en generación. Según el Instituto de la Empresa Familiar (2018), el 53,60% de las empresas son de primera generación, el 37,20% de segunda generación, el 7.20% de tercera generación y el 2% son de cuarta o posteriores generaciones. Hay que destacar que la formación académica de las generaciones de las empresas es a partir de la segunda y especialmente en la tercera generación cuando tienen más estudios universitarios.

En 1991 un grupo de empresarios se plantea la creación de una asociación de empresas familiares a nivel nacional. En 1992 fundaron el Instituto de la Empresa Familiar, una asociación sin ánimo de lucro, formada por empresas familiares líderes en sus actividades económicas.

Las empresas familiares más importantes de España son Inditex, Mercadona y El Corte Inglés, están entre las 120 empresas familiares más importantes del mundo. Inditex se coloca en el número 51 del mundo y 1º de España, Mercadona está en el puesto 54 del mundo y 2º de España; y El Corte Inglés que está en el puesto 117 del mundo y 3º de España. Hay que destacar otras empresas familiares españolas que tienen un volumen muy importante de facturación como Acciona, Gestamp, Ferrovial o Grifol. (OK digital, 2023).<sup>3</sup>

### 1.2.3. Europa

Las empresas familiares en Europa tienen un papel muy importante para la economía, no solo para crear riqueza, sino también para proporcionar estabilidad a largo plazo. Según los datos de European Family Business más del 60% de las empresas son familiares y ocupan entre un 40 y un 50% del empleo del sector privado. Esto se traduce en 100 millones de puestos de trabajo en el sector privado y en 17 millones de empresas. (Comisión Europea, 2009).

Las empresas familiares tienen una visión a largo plazo, tienen como objetivo principal continuar su actividad empresarial en un futuro, a través de las futuras generaciones. Para conseguirlo necesitan tener éxito económico. Por supuesto, cuanto más éxito tengan las

<sup>3</sup> <https://okdiario.com/economia/3-empresas-familiares-espana-que-lideran-top-mejores-del-mundo-10459421#:~:text=Entre%20las%20120%20mayores%20empresas,empresas%20m%C3%A1s%20importantes%20de%20Espa%C3%B1a.>

empresas mayor número de puestos de trabajo crean y mayor aportación al PIB (Informe sobre las Empresas Familiares en Europa 2015).

Actualmente, las empresas familiares europeas son importantes creadores de empleo y de riqueza. Sus objetivos son aumentar la rentabilidad y la innovación en su actividad empresarial, debido a que con las nuevas tecnologías los cambios cada vez son más rápidos y adaptarse al entorno es cada vez más difícil.

Uno de los retos que existen en las empresas familiares de Europa es la captación del talento. La estrategia que llevan a cabo para atraer el talento es i) tener una visión a largo plazo, estas entidades buscan la supervivencia en el tiempo, lo que garantiza mayor estabilidad laboral; ii) recompensa a los empleados, establecen unos objetivos y cuando los cumplen se les proporcionan recompensas para motivar a los trabajadores; iii) formación constante a los trabajadores, invertir en su formación para que sean más productivos en la empresa. (European Family Businesses).

En 1999 se creó la organización European Family Businesses (EFB), es la federación de la UE de asociaciones nacionales que se encarga de representar a las empresas familiares. Su principal objetivo es ayudar a las empresas familiares de Europa a crecer y a poder continuar su actividad empresarial, tratan de conseguirlo a través de un proyecto europeo basado en la libertad, los valores compartidos, el Estado de Derecho, la prosperidad y la justicia social.

## 1.2. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar

Cuando se unen los factores empresa y familia, surgen características especiales diferentes de las empresas no familiares. Esto provoca que aparezcan fortalezas y debilidades en la empresa que afectarán a su actividad económica.

### Fortalezas

Las empresas familiares tienen un elemento clave que es la riqueza socioemocional, lo que supone una ventaja competitiva para este tipo de empresas, que genera un sentimiento de permanencia y un motivo común de trabajo. De esta manera, aparecen unas cualidades muy positivas para las empresas familiares que son las siguientes.

- **Compromiso.** Es uno de los puntos más fuertes de las empresas familiares. Las personas que forman estas sociedades tienen una implicación más fuerte en el negocio, llegando a sentir pasión por su trabajo. “Es un conjunto de personas que comprometen su capital y su carrera profesional con el desarrollo de un proyecto empresarial” (Tomás González Cruz, 2005), al tener más implicación y dedicación, conseguirán un éxito mayor. El compromiso con la empresa no solo tiene que ser de las familias, sino también de los demás trabajadores que participan en la actividad empresarial. La sociedad debe establecer políticas para generar y cuidar el compromiso de los trabajadores con la empresa, para no perder esta ventaja competitiva que tanto las diferencias de las empresas no familiares.
- **Conocimiento y comunicación.** Las empresas familiares tienen sus propios métodos para ejercer su actividad económica. Los conocimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de su actividad son mantenidos en secreto por los miembros de la familia, para que su empresa tenga un componente diferenciado del resto. El conocimiento de las actividades profesionales que desarrollan en la sociedad debe ser transmitido a los nuevos miembros de las futuras generaciones,

y ellos deberán añadir nuevas ideas, para que su actividad empresarial vaya adaptándose y progresando sin perder su esencia (Chirico, 2008). Para transmitir los conocimientos de forma adecuada debe existir una comunicación constante y fluida entre los miembros de la familia de distintas generaciones.

- **Flexibilidad.** Las personas de la familia que trabajan en la empresa dedican las horas de trabajo que sean necesarias en la empresa, sin ninguna compensación económica a cambio de las horas extras. Tienen flexibilidad en cuanto a la renta que perciben, no es un salario fijo, el dinero que obtienen de su actividad económica lo utilizan primero para reinvertirlo y seguir mejorando y creciendo, incluso llegando a retrasar el pago de la renta a los miembros de la familia (Leach, 2002). Esta flexibilidad ayuda a la empresa adaptarse rápido a los cambios.
- **Visión a largo plazo.** El principal objetivo de las empresas familiares es la continuidad en el tiempo, por lo que las decisiones que toman y los objetivos que se proponen deben tener una visión a largo plazo. Las decisiones a largo plazo tienen menor riesgo que las de corto plazo.
- **Una cultura estable.** La cultura de la empresa son los valores, la ética y las normas que establece el fundador. Las siguientes generaciones deberán seguir con la actividad empresarial y realizar los cambios necesarios para adaptarse a los problemas y retos que vayan apareciendo, pero respetando siempre la cultura empresarial. La cultura en una empresa familiar según Poza (2007), se define como el conjunto de valores, implantados por el fundador de la empresa hasta las generaciones actuales, que se refleja en el comportamiento que existe en la empresa por parte de todos los trabajadores.
- **Rapidez en la toma de decisiones.** En las empresas familiares las decisiones las toman los miembros de la familia, suele ser un reducido círculo de personas. Por lo tanto, las decisiones se tomarán rápido y sin tener que pasar por ningún proceso administrativo como sí sucede en las empresas no familiares. Esto les permitirá crecer más rápido y adaptarse mejor.
- **La relación de afecto.** Al ser miembros de la misma familia existe una relación de confianza y lealtad entre ellos. El afecto y el cariño que existe entre los miembros de la familia pueden ayudar a crear valor económico y personal que llevará a la consolidación de la empresa (Ginebra, 1999). Las empresas funcionan mejor cuando existe armonía y afecto entre las personas.

## Debilidades

Las empresas familiares tienen fortalezas, pero también tienen graves inconvenientes que dificultan el funcionamiento de la actividad empresarial, que son las debilidades. De esta manera, las empresas familiares tienen aspectos negativos como los siguientes.

- **Rigidez.** Las empresas familiares suelen usar siempre los mismos métodos en su actividad empresarial, si siempre han usado una técnica y ha funcionado, no la modifican, lo que provoca que tengan dificultad para adaptarse a los cambios. “Las empresas familiares, son empresas con una personalidad propia muy fuerte y arraigada en la dirección” (Colomar, 2021). En la actualidad los cambios cada vez son más frecuentes y rápidos, y si las empresas no consiguen adaptarse a ellos, fracasarán.

- **Sucesión.** Es un proceso de cambio de administración y de propiedad en la empresa de una generación a otra, debe ser planificado con tiempo para que se pueda realizar en el momento correcto y que la sociedad pueda continuar a través de las futuras generaciones (Aronoff, Mc Clure y Ward, 2003). El cambio generacional en la empresa puede suponer un grave problema si la persona sucesora no está preparada para asumir su responsabilidad. Cuando en la empresa familiar hay una transición a la siguiente generación, la empresa se juega su futuro porque hay un cambio de líder y este, debe ajustar sus ideas para dirigir y gestionar la entidad. La sucesión es una de las principales causas de fracaso de las empresas familiares, por eso es muy importante que estas organizaciones cuenten con un protocolo de sucesión.
- **Liderazgo y legitimidad.** Para dirigir una empresa hay que tener ciertas capacidades y aptitudes que no todas las personas disponen. En las empresas familiares el liderazgo pasa de generación en generación y si una persona solamente por ser familia líder la empresa sin tener las cualidades necesarias, puede llevar a la organización a un fracaso extremo. En las empresas familiares debe llevar a cabo un proceso de sucesión adecuado, si no se hace de forma correcta pueden existir tensiones entre el fundador y sus hijos o incluso entre los propios hermanos (Araya, 2011; Gallo 1998).
- **Conflictos emocionales.** Una empresa familiar es la unión de empresa y familia. En una familia lo más importante es la lealtad y los sentimientos entre sus individuos, mientras que para una empresa lo más importante es crecer y obtener beneficios. Al juntar estos dos términos puede provocar enfrentamientos entre las personas que participan en la actividad empresarial porque pueden tener distintos intereses, lo que provocará una caída del rendimiento de la capacidad productiva. También puede surgir otro conflicto entre los miembros de la familia cuando deciden el papel que tiene cada uno en la empresa, teniendo en cuenta las capacidades y aptitudes de cada uno.
- **Problemas de financiación.** La principal fuente de financiación de las empresas familiares es la autofinanciación, reinvierten los beneficios de su actividad económica en la empresa. Recurren poco a la financiación ajena para evitar que agentes externos tengan influencia en la empresa y las personas de la familia pierdan el poder sobre ella. Al no recurrir al endeudamiento el crecimiento es más lento.



---

# **Universidad de Valladolid**

## **CAPÍTULO II**

### **GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPIEDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

## 2. Gobierno corporativo y propiedad en las empresas familiares

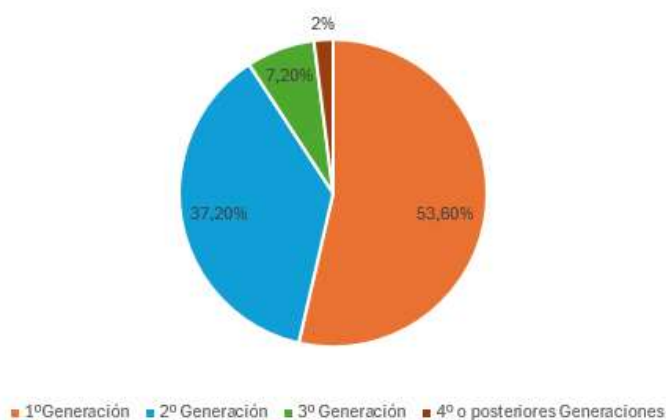
Una vez hecho el análisis general de la empresa familiar, ahora me voy a centrar en aspectos más concretos como el analizar la propiedad de la empresa, y del gobierno corporativo, explicando algunos aspectos característicos de las empresas familiares a este respecto, así como el perfil de su directivo general o CEO.

### 2.1. Propiedad de la empresa

En las empresas familiares se entiende que la propiedad está en manos de miembros de la familia, cuyo objetivo es que vayan pasando de una generación a otra y tienen que ser capaces de mantenerla y mejorarla (Serna y Suarez, 2005). Pero con el paso del tiempo, pueden existir problemas con la propiedad de la empresa. Las empresas familiares muchas veces se crean con un único propietario o un número muy reducido de ellos, que tienen toda la propiedad de la empresa en su poder. Si la empresa tiene éxito, el fundador intentará transmitir sus conocimientos a sus hijos para que en un futuro se conviertan en propietarios y continúen con el negocio familiar. De esta forma, la empresa pasa de ser una sociedad con un único propietario a ser una empresa con varios propietarios. Hay ocasiones en las que los hermanos deciden trabajar en la empresa y otros deciden ser solamente propietarios. Si no se planifica bien el reparto de la propiedad, puede suponer graves problemas para la familia y para la empresa. A partir de la tercera generación, habrá muchos accionistas, algunos se encargarán de dirigir la empresa, mientras que otros sólo figuran en la propiedad. A partir de la tercera o cuarta generación, empiezan los problemas de la propiedad porque las empresas son más difíciles de manejar (Jon Martínez Echezárraga, 2010).

Como podemos observar en el siguiente gráfico más de la mitad de las empresas familiares son propiedad de la primera generación y tan solo un 2% son empresas de 4ª o posteriores generaciones propietarias de la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

**Gráfico 2.1. Generación propietaria de empresas familiares en España.**



Fuente: Datos del Instituto de la Empresa Familiar extraídos del informe “Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar 2018”

En las empresas familiares, cada generación tiene que saber gestionar la transmisión de la empresa a la siguiente generación de la familia, recibirán el patrimonio económico de la empresa y deberán mantenerlo y mejorarlo para las posteriores generaciones. Con el cambio de una generación a otra la empresa se va dividiendo cada vez más y una persona no va a ser el único propietario, va a haber varios propietarios que tienen que compartir valores y cultura empresarial. Este grupo de propietarios deberán estar unidos para aportar valor y poder continuar en el tiempo, deberán estar comprometidos y ser responsables para poder transmitir una imagen de estabilidad a los demás accionistas.

Según el Instituto de la Empresa Familiar (2018) para que una compañía sea considerada empresa familiar, sin tener en cuenta su tamaño, tiene que cumplir las siguientes condiciones. La mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa tienen que estar en manos de la familia, estos votos pueden ser de forma directa o indirecta, una persona de la familia tiene que participar en la dirección y gestión de la empresa. Cuando se trata de compañías cotizadas, no debe tener la mayoría de los votos, con tener un 25% de los derechos de voto ya se les considera empresa familiar.

## **2.2. Gobierno corporativo**

El gobierno corporativo es un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan los órganos de gobierno de una empresa. Se ocupan de establecer las relaciones entre el consejo de administración, dirección y los accionistas. También establece las normas para el proceso de toma de decisiones de la empresa (Instituto de la Empresa Familiar, 2012). Tradicionalmente se ha definido como la parte de la empresa que se encarga de dirigir y controlar a la sociedad (OCDE, 2016). Si lo queremos definir desde el punto de vista económico el gobierno corporativo se encarga de defender los intereses de los accionistas (García, 2014).

El gobierno corporativo es muy importante en todas las empresas, también en el caso de las de naturaleza familiar. Para que la empresa cumpla sus objetivos y pueda perdurar en el tiempo tiene que existir un buen gobierno corporativo que coordine todos los elementos que hacen posible el funcionamiento de la empresa. Mejorar el gobierno corporativo es un elemento clave para dirigir la empresa de forma eficaz, su ausencia significa tener dificultad para el crecimiento y que se reduzca la capacidad de desarrollo. Aunque en la teoría, como acabamos de ver, sea fundamental, la realidad es que algunas de las empresas familiares no tienen un gobierno corporativo muy definido al no haber separación entre la propiedad y el control de la gestión. Además, la complejidad de relaciones que pueden existir en este tipo de sociedades hace que sean difíciles de comprender, mezclando el aspecto mercantil con el emocional; además hay que tener en cuenta que no todas las empresas familiares son iguales, existe mucha variedad, lo que provoca que sea más difícil identificar una estructura de gobierno corporativo común (Instituto de la Empresa Familiar, 2012). El tipo de familia y el crecimiento de la empresa serán algunos factores que determinarán la estructura de gobierno corporativo

Como hemos comentado en el punto 1, las empresas familiares están formadas por tres elementos: propiedad, familia y empresa Davis y Travis (1982). Cuando una empresa familiar empieza normalmente no resultan identificables estos tres elementos, sino que se concentran todos en manos de las mismas personas, pero con el paso del tiempo la empresa y la familia irá evolucionando y se irán formando órganos de gobierno más formales en el que cada uno tendrá que tomar sus decisiones correspondientes. No existe



organización importante que no tenga órganos de gobierno Para poder coordinar estos tres elementos deben existir órganos de gobierno diferentes para cada ámbito, con el fin de tratar cada cuestión con las personas adecuadas. Esto se consigue a través de diferentes órganos de gobierno para cada ámbito concreto. En la estructura familiar está el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar; en el ámbito de la propiedad está la Junta de Accionistas que representa a los accionistas de la sociedad; la empresa debe estar representada por la dirección, dentro de la estructura de la propiedad y de la empresa está el Consejo de Administración. El tener estas tres estructuras separadas va a determinar la responsabilidad de cada uno y se va a tratar los problemas de forma específica en cada ámbito (Instituto de la Empresa Familiar, 2012).

El gobierno corporativo se lleva a cabo a través de dos instituciones: la Junta General de Accionistas y Consejo de administración. La Junta General es el órgano que más poder tiene en la empresa a través del cual se reúnen los accionistas para tomar decisiones de la empresa a través de ejercer su derecho al voto, alguna de estas decisiones son aprobación de las cuentas anuales, aumentar o reducir el capital social, el repartir o no dividendo... Una vez realizada la Junta General deberán hacer público en la sociedad todas las propuestas que han sido aprobadas. No va a ser frecuente que las empresas familiares tengan este órgano de gobierno hasta la 3ª generación, cuando la empresa ha evolucionado y el número de familiares es más grande, por tanto, tienen mentalidades e ideas diferentes de cómo llevar la empresa. Cada accionista tiene que saber cuál es su función en la empresa y qué papel debe desempeñar en ella. La otra institución a través de la que se lleva a cabo el gobierno corporativo es el Consejo de administración que se detallará a continuación. (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

### **2.2.1. Consejo de administración: Concepto y composición**

El consejo de administración es el órgano clave de las empresas, se ocupa de la dirección y gestión de la sociedad, siendo fundamental en la toma de decisiones teniendo en cuenta la estrategia a largo plazo que llevará a cabo a la sociedad. Deberán representar y organizar la sociedad, estableciendo las pautas que debe llevar a cabo en la gestión de la actividad empresarial. Para que las empresas puedan crecer y crear valor, el consejo de administración tendrá que cumplir sus funciones de forma efectiva (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Entre sus principales funciones están supervisar la toma de decisiones empresariales por parte de los directivos, designar una retribución a cada uno de los miembros del consejo, según sus responsabilidades; supervisar las cuentas anuales y plantear la posibilidad de realizar una distribución de beneficios. Otra de las funciones que tienen es ocuparse de que se cumplan todos los acuerdos que se han aprobado por la Junta General.

El consejo de administración debe estar compuesto mínimo por tres miembros, aunque serán los propios estatutos de la sociedad los que limiten los componentes que deben formar el Consejo de Administración, salvo en las sociedades de responsabilidad limitada que tienen un límite máximo de 12 miembros (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). Hay autores como Van den Berghe y Levrau (2004) que defienden que cuantos más miembros formen el consejo de administración mejor, existirán más variedad de conocimientos que pueden aportar a la empresa. Los componentes que formen el consejo deberán ser nombrados por la Junta General de Accionistas, podrán ser personas físicas o jurídicas, cada uno de ellos deberá ejercer su derecho al voto y se tomaran decisiones de manera conjunta, al ser un órgano colegiado las decisiones se tomaran de acuerdo con lo que opine la mayoría. Existen investigadores que defienden que el número de reuniones del consejo de administración no influye en la creación de valor de la empresa (Brick y

Chidambaran, 2010), en cambio hay otros investigadores como Jensen (1993), quienes defienden que cuantas más reuniones y más participación tenga el consejo de administración, existirá un mayor control sobre la empresa y aumentará la rentabilidad económica. El consejo de administración estará formado por el presidente, que será el encargado de convocar la junta general; consejeros delegados, quien asumirá el poder de representación de la empresa; órgano administrativo, representarán los intereses de los socios que forman la empresa; los consejeros no ejecutivos; y el secretario, responsable de coordinar a los demás miembros del consejo, de certificar los acuerdos de las decisiones que se han acordado y hacerlas públicas (Instituto de la Empresa Familiar).

En las empresas familiares hay diferentes tipos de consejos de administración dependiendo del tipo de empresa y del momento en el que está la familia. Cuando se crea una empresa, habitualmente el fundador es el único administrador y deberá encargarse de todas las cuestiones importantes de la empresa, con el paso del tiempo la actividad empresarial irá creciendo y el administrador único necesitará contratar a personas externas como los comerciales, abogados, personas para controlar la contabilidad de la empresa; es decir, agentes externos que le ayuden con las cuestiones relativas a la sociedad. Según vaya evolucionando la actividad empresarial y la familia, la organización pasará de estar dirigida por un único administrador o un pequeño grupo de administradores, a formar un consejo de administración. El tipo de consejo que se forme dependerá de la actividad y el tamaño de la empresa.

El consejo de administración en las empresas familiares se tendrá que centrar principalmente en la supervisión y el control de la sociedad, a través de llevar a cabo una estrategia empresarial orientada a largo plazo, protegiendo los intereses de la sociedad, teniendo en cuenta tanto los de la familia y como los de los accionistas, que se deberán coordinar. El consejo también deberá decidir cuándo es el momento y qué condiciones deben cumplir los miembros de la familia que todavía no formen parte de la empresa se incorporen a ella. Respetando y protegiendo siempre la cultura y los valores de la organización porque es la esencia de las empresas familiares y el consejo de administración lo debe de tener en cuenta en el momento que tome cualquier decisión. El consejo de administración también tendrá la función de organizar a la dirección de la empresa y deberá ser la unión de la sociedad con el consejo de familia o el órgano similar que tenga la empresa.

Actualmente, según el Instituto de Empresa Familiar en España, el 61,20% de las empresas están dirigidas por un administrador único, y el 35% están formadas por un Consejo de Administración (Instituto de la Empresa Familiar, 2018).

### **2.2.2. Consejo de familia y Asamblea Familiar**

En las empresas familiares, la familia debe coordinarse y formar un órgano específico que les represente, será el consejo de familia y una asamblea familiar. Estos órganos van a servir de enlace con el consejo de administración que va a poder conocer lo que la familia espera de la empresa y cuál es su posición respecto a cómo se está gestionando de la actividad empresarial que está llevando a cabo la sociedad, pero nunca podrá interferir en las decisiones de otros órganos de la empresa como el consejo de administración y la Junta General (Carlos Arbesú Riera, 2016). Dentro del consejo de familiar deberán tener comunicación constante entre sus miembros para que en nombre de la familia comparta con el consejo de administración sus expectativas respecto a la sociedad. El consejo de familia es un sistema que se regula a través de las normas que la propia familia debe imponer para poder resolver sus conflictos de manera interna sin que estos afecten a la

actividad empresarial. El consejo de familia es un órgano de gobierno más flexible que otros como el consejo de administración, esto se debe a que la familia con el tiempo va cambiando y por tanto su forma de organizarse se tiene que ir adaptando al mismo ritmo que la familia crece, para conseguir mantener a todos los miembros de la familia unidos y comprometidos con la empresa familiar.

El órgano que representa a la familia se ocupa de aportar los valores que se transmiten de generación en generación a la sociedad y que son una ventaja competitiva de las empresas familiares. Deberán mostrar unión y aportar siempre visión a largo plazo, para cumplir el objetivo de las empresas familiares que es poder perdurar en el tiempo. Es importante que, en las empresas familiares, cada miembro de la familia pueda desarrollarse personal y profesionalmente en la empresa cumpliendo un rol concreto en la sociedad, esto ayudará a que están más comprometidos y es un aspecto clave para que la empresa pueda evolucionar. A diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares tienen como prioridad el desarrollo del capital humano, ayudando a los miembros de la familia a integrarse en la empresa preparándolos para que en un futuro puedan ser los accionistas de la empresa y la sociedad pueda ir pasando de generación en generación, el consejo de familia junto con el Consejo de Administración es el responsable de controlar cuando es el momento para el proceso de sucesión.

La asamblea familiar, no es un órgano representativo, no forma parte del sistema de gobierno de una sociedad, es una reunión de toda la familia, participen o no en la sociedad (Arbesú Riera, 2016). Se encarga de representar al consejo de familia cuando el número de accionistas es reducido, estará formado por todos los accionistas de la familia que formen parte de la empresa. Su objetivo es proporcionar unión y estabilidad a la familia, una vez al año se hará una reunión para tratar todas las decisiones relativas a la empresa. Sus principales funciones son compartir entre los miembros de la familia la estrategia que está llevando a cabo la empresa, transmitir su evolución en cuanto a sus objetivos, resultados o nuevas propuestas; que todos los miembros de la familia puedan opinar y hacer nuevas propuestas, proponer ideas para posteriormente desarrollarlas en el consejo de familia. No es obligatoria realizar una asamblea familiar, solamente se realizará en caso de que la familia este de acuerdo, en caso contrario las funciones lo realizarán directamente desde el consejo de administración.

Cuando el número de accionistas crece, hay que diferenciar entre consejo de familia y asamblea de familia. Mientras en la asamblea familiar participan todos los miembros de la familia que tengan acciones en la empresa, en el consejo de familia estará formado por un reducido grupo de accionistas. Los miembros que forman el consejo serán elegidos por la asamblea familiar. El consejo de familia es el órgano que enlaza la familia y la empresa. Entre sus funciones hay que destacar dar visibilidad a la opinión de la familia sobre la estrategia y el futuro de la empresa, es un órgano que debe resolver los problemas familiares de forma interna sin que afecte a las decisiones de la empresa, debe establecer un protocolo de sucesión y decidir el momento en el cual llevar a cabo el cambio generacional. También tendrá que asesorar a la Junta General sobre los miembros que elegir para formar el consejo de administración. Además, deberá informar siempre a la asamblea familiar sobre todas las decisiones de la empresa.

Según el Instituto de la Empresa Familiar en España, tan solo el 11,30% de las empresas familiares han formado el Consejo de Familia; y el 7,50% cuentan con una Asamblea Familiar.

El consejo de familia junto con la dirección, el consejo de administración y la Junta General son los que tendrán que tomar las decisiones importantes de la empresa de forma

conjunta y coordinada que marcarán la estrategia empresarial a largo plazo. Pero, aunque todos deban participar en la toma de decisiones es muy importante que cada órgano de gobierno conozca su posición y sus competencias.

### 2.3. Equipo de alta dirección: CEO

Las siglas CEO, significan en inglés Chief Executive Officer, traducido al español significa director ejecutivo. Es la máxima autoridad de la empresa, el responsable del equipo ejecutivo será la persona encargada de dirigir y gestionar la sociedad (Nerghes, 2020). El director ejecutivo no tiene por qué ser propietario o accionista de la empresa, deberá ser elegido por el Consejo de Administración, salvo en la primera etapa de la empresa en la que el CEO es el fundador de la empresa y no hay Consejo de administración. El CEO va a ser la primera persona que inicie la idea de la estrategia que va a llevar la empresa, la cual tendrá que ir alineada con la cultura empresarial de la sociedad, en caso contrario será muy difícil que esta propuesta llegue a buen fin. Los intereses de los accionistas con los del CEO deberán ser los mismos, su principal objetivo será aumentar el valor de la empresa en el mercado (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

Actualmente, vivimos una situación de cambio constante en un mundo cada vez más globalizado, los CEO de las empresas deben ser personas preparadas para adaptarse rápido a los cambios y tomar las decisiones necesarias para que las empresas alcancen sus objetivos y no pierda su posición en el mercado (Unir, 2024).

Castaldi (1986) y Etebari (1987) señalan una serie de funciones y responsabilidades que tiene que cumplir un CEO en la empresa para llevar a cabo la actividad empresarial de la empresa:

- **Planificación a largo plazo y toma de decisiones empresariales.** El CEO de la empresa debe marcar los objetivos que tiene que conseguir la empresa a largo plazo, estableciéndolo que tiene que conseguir la empresa y los pasos que va a seguir para conseguirlo. Cuando se forma una empresa, el fundador impone su esencia y valores que marcará la estrategia empresarial. El CEO va a tener la capacidad de ir cambiando la esencia de la empresa poco a poco con visión a largo plazo, pero hay que destacar que cambiar la cultura de una empresa es una tarea muy difícil.
- **Elegir a los trabajadores en áreas no operacionales.** El CEO de la empresa deberá seleccionar a las personas que ocupen los puestos de trabajo situados por debajo de él, debe elegir a las personas que tengan las características adecuadas para ocupar los puestos de trabajo más importantes de la empresa, de los que dependerá que se cumplan los objetivos o no.
- **Ejercer de portavoz de la empresa.** Es el responsable de dar las explicaciones necesarias sobre las decisiones que está tomando en la sociedad, a todos los órganos de gobierno de forma regular.
- **Determinar la estructura organizativa de la compañía.** La estructura organizativa se define como “la forma en que se ordena el sistema jerárquico de una organización es importante para definir el rol de todos los trabajadores y el resto de los miembros de la compañía, incluso para conocer cómo cada departamento interactúa entre sí” (María, 2022). El CEO deberá decidir de

cuántos departamentos estará formado la empresa, de cuantos miembros estará compuesto cada uno y que funciones desempeñarán cada persona y cada departamento.

Cuando un CEO deja su puesto, el reemplazo se convierte en un motivo de conflicto en la empresa. Se plantean cuestiones como: ¿Qué perfil debe tener el CEO de una empresa? ¿qué criterio debemos utilizar para seleccionarlo? Si es una empresa familiar, ¿es mejor que el CEO sea un miembro de la familia o una persona ajena a la familia?. Estas son algunas de las cuestiones que analizaremos más adelante. La elección del CEO de la empresa es una decisión que puede marcar el éxito o el fracaso de la sociedad, “el factor de riesgo más importante al que se enfrenta una empresa es seleccionar al CEO equivocado” (Buffertt, 2001). Para minimizar el riesgo y evitar que una mala decisión provoque consecuencias irreversibles en la empresa es necesario elaborar un plan de sucesión. Esto provocaría grandes costes en la empresa, aunque estarían justificados porque las consecuencias de elegir un CEO inadecuado serían mucho mayores (Rothwell, 2005). Para llevar a cabo un buen planteamiento del plan de sucesión, el actual CEO y el consejo de administración, realizarán un análisis de la empresa, del momento en el que está y de lo que se espera en el futuro; y una vez hecho esto describirán al perfil que necesitan y harán una selección de los posibles candidatos.

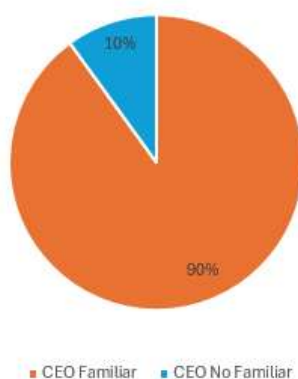
A continuación, pasaremos a describir cuál es el perfil más frecuente de CEO en la realidad de las empresas españolas a partir de datos del Instituto de Empresa Familiar.

### 2.3.1. Perfil del CEO

Como hemos explicado en el apartado 2.3, cuando el consejo de administración busca las personas candidatas para ocupar el puesto de CEO en la sociedad, lo primero que debe hacer es describir el perfil que debe tener, para posteriormente hacer una selección de los candidatos y elegir al adecuado. Las características más comunes que CEOs en las empresas familiares de España son las siguientes.

Según el Instituto de la Empresa Familiar (2018) existe una desigualdad abismal entre el porcentaje de hombres que ocupan el puesto de CEO con el de las mujeres. Tan solo el 21% de los CEOs de las empresas familiares están ocupados por mujeres, el 79% de los CEOs este tipo de empresas son hombres. Aunque actualmente las mujeres tienen poca participación en el puesto de CEO de las empresas, cada vez tienen más presencia en los órganos de gobierno de las empresas.

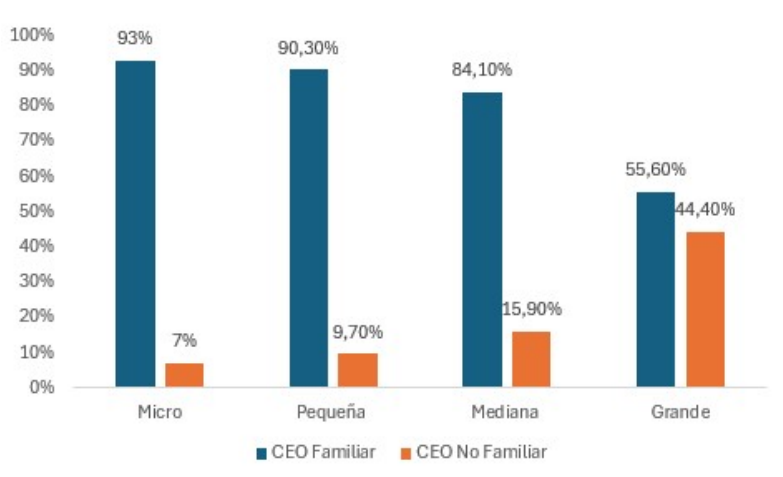
**Gráfico 2.3. Distribución de CEOs que pertenecen a la familia propietaria.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Empresa Familiar extraídos del informe “Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar 2018”

Como podemos ver en el Gráfico 2.3, el 90% de los CEOs de las empresas familiares son miembros de la familia, tan solo el 10% no pertenece a la familia propietaria. Pero el porcentaje de que el CEO de la empresa sea familiar o no, varía en función del tamaño de la empresa, la diferencia se muestra en el siguiente gráfico.

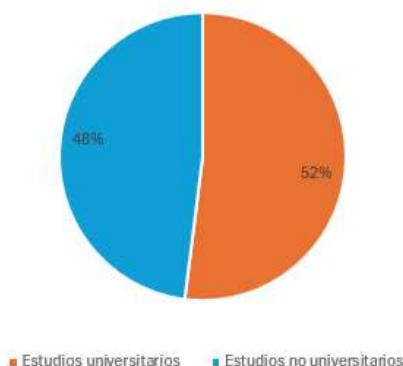
**Gráfico 2.4. Distribución de CEOs que pertenecen a la familia propietaria dependiendo del tamaño**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Empresa Familiar extraídos del informe “Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar 2018”

Cuando se forma una empresa habitualmente es de pequeño tamaño, y el fundador se convierte en el CEO de la empresa. Si la sociedad consigue progresar y aumentar su actividad económica la empresa irá aumentando su tamaño, con el paso del tiempo la familia cambiará, los objetivos cada vez serán más ambiciosos y la estrategia empresarial que fijó el fundador se adaptará a las nuevas situaciones de mercado. De esta manera, como podemos ver en la Figura 3, a medida que se vayan produciendo los cambios, la empresa crecerá y la presencia de un CEO que pertenezca a la familia propietaria será menor en las empresas grande que en las pequeñas. En la actualidad, sigue siendo mayoritaria la presencia de un CEO que pertenece a la familia.

**Gráfico 2.5. Distribución de los CEOs con estudios universitarios.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Empresa Familiar extraídos del informe “Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar 2018”

Vivimos en una sociedad globalizada que está en constante cambio, esto provoca que las empresas necesiten a personal muy cualificado capaz de adaptarse a nuevas situaciones. En el Gráfico 2.5 podemos observar que el 52% de los CEOs tienen estudios universitarios. Hay que destacar que, en la actualidad las personas necesitan estar formándose continuamente, pero cuanto mayor sea el CEO de la empresa menos cualificado va a estar, y no siempre va a tener estudios universitarios. En el caso de los CEOs más jóvenes, suelen tener estudios universitarios y, además están continuamente formándose para poder mejorar y adaptarse a las nuevas situaciones de mercado.

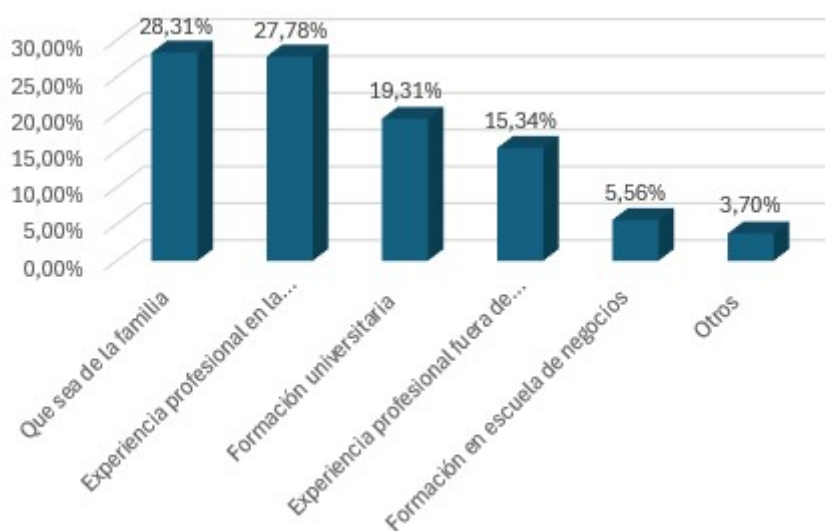
No todas las empresas son iguales, dependiendo del tamaño de la empresa se va a necesitar distinto nivel de formación. Según el Instituto de la Empresa Familiar (2018), en las empresas de menor tamaño el 50% de los CEOs no poseen estudios universitarios, pero en las grandes empresas todos los CEOs tienen estudios universitarios y posgrados. Las empresas más pequeñas, trabajan en un territorio local, donde los cambios se producen más despacio, por este motivo no es tan importante la formación en este tipo de empresas. Pero según van creciendo se convierten en empresas medianas y grandes, van ampliando el mercado a nivel nacional e internacional, donde los cambios son rápidos y constantes, y para poder afrontarlos necesitan estar muy cualificados y estar formándose continuamente.

### 2.3.2 Criterios de selección del CEO

Cuando las empresas ponen en marcha el plan de sucesión para elegir al futuro CEO de la empresa, lo primero que hacen es describir el perfil que debe tener, y una vez definido, deben decidir en qué criterios se van a fijar para elegir al candidato adecuado.

Los principales criterios en los que se basan para elegir al CEO son los siguientes:

**Gráfico 2.6. Distribución de los principales criterios para elegir el futuro CEO de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de la Empresa Familiar extraídos del informe “Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar 2018”

Elegir al sucesor del CEO de una empresa no es tarea fácil, una persona inexperta puede considerar que el suceder debe ser el hijo o la hija del CEO, o algún familiar suyo que

trabaje para la empresa. Pero no es tan sencillo, hay que tener en cuenta más factores; y una mala elección puede llevar a la empresa a consecuencias irreversibles. Es cierto que en las empresas familiares el principal criterio en el que se basan es que pertenezca a la familia, pero no siempre que se elige al sucesor es parte de la familia por varios motivos. El primero es porque puede que los familiares no compartan la misma visión y cultura que tiene la empresa. El segundo es porque puede que la familia no esté interesada en suceder al actual CEO, y el tercer motivo, puede que la familia no esté lo suficientemente formada o tenga la experiencia suficiente para ser CEO de una empresa. Como hemos visto en el apartado anterior, las empresas grandes casi la mitad de los CEOs no pertenecen a la familia.

Otro de los criterios en los que se basan las empresas para elegir al sucesor del CEO es tener experiencia profesional dentro de la sociedad, de manera que compartan la cultura y valores de la sociedad, conozcan la estrategia empresarial, y los objetivos que tiene previsto a largo plazo. En una sociedad tan globalizada y digitalizada donde los cambios cada vez son más rápidos, la formación de las personas es fundamental para poder adaptarse al mercado. Por eso, muchas empresas para elegir al CEO de la sociedad exigen que tengan formación universitaria.

Las empresas familiares, también pueden exigir que el futuro CEO tenga experiencia en otras empresas para poder aportar ideas y experiencias nuevas, y puede ayudar a realizar los cambios necesarios en la sociedad sin estar condicionados por las dinámicas que se han estado llevando a cabo en la empresa. La elección de un CEO con experiencia puede transmitir una imagen de confianza y de mejora en la empresa.

Una vez analizado el perfil de un CEO y el criterio que siguen las empresas para elegirlo, nos vamos a centrar en una de las preguntas más frecuentes cuando se busca un sucesor en una empresa familiar, ¿es mejor que el CEO pertenezca a la familia o que no pertenezca a la familia? Cuando el CEO no pertenece a la familia su forma de gestionar es del estilo de las empresas no familiares, no tiene el apego a la empresa ni tiene compromisos con su familia que sí tendría un CEO familia. Su principal objetivo va a ser aumentar la rentabilidad y el valor de la empresa. Sin embargo, un CEO externo a la familia, no va a tener la misma pasión e implicación por el negocio que un CEO familiar. Cuando se trata de un CEO familiar, tiene la responsabilidad moral de continuar el legado empresarial que le han dejado sus antepasados, mejorando la sociedad para que en un futuro pueda continuar las futuras generaciones. Hay variedad de opiniones sobre si el CEO de la empresa familiar debe ser externo o no. Lin y Hu (2007) señalan que, si la empresa necesita elevadas exigencias, es mejor un CEO externo porque se aseguran de que será una persona preparada, en cambio si es un CEO familiar puede que no esté lo suficientemente cualificado o no tenga la experiencia necesaria para realizar bien el trabajo. En cambio, Duréndez y García, (2005) destacan que es frecuente que en las empresas familiares algún miembro de la familia quiere ocupar ese puesto y se prepare académica y profesionalmente para poder ser el CEO, y continuar el legado de su familia.





---

# Universidad de Valladolid

## CAPÍTULO III ANÁLISIS EMPÍRICO

### 3. Análisis empírico.

El capítulo 3 se va a centrar en hacer un estudio de caso basado en una comparación entre dos grandes empresas familiares indexadas en el IBEX35: una con CEO externo a la familia, como es el caso de Inditex; y otra con un CEO que pertenece a la familia, como es el caso de Acciona. Se realizará una comparación del performance empresarial (rentabilidad económica y financiera) entre ambas empresas a efectos de dilucidar si el tipo de CEO (externo o no a la familia) puede ser un factor que influya.

#### 3.1. Muestra y fuente de datos utilizadas

**Acciona** es una empresa internacional que se dedica a dar soluciones sostenibles de infraestructuras, sobre todo de energía renovable. Busca dar soluciones sostenibles a los principales problemas de la humanidad, como la demanda de energía o la escasez de agua; provocadas por el cambio climático y la escasez de recursos híbridos.

En 1931, José Entrecanales Ibarra y Manuel Távora fundaron Entrecanales y Távora, S.A. En 1970, fue nombrado CEO y presidente José María Entrecanales de Azcárate, hijo de José Entrecanales Ibarra. En 1997, José María Entrecanales de Azcárate decide crear la empresa **Acciona**. En el año 2004, José Manuel Entrecanales Domecq, hijo de José María Entrecanales de Azcárate, se convirtió en el CEO de la empresa, siendo la tercera generación de la familia que está al frente de la empresa familiar.

**Inditex**, es una empresa internacional dedicada al sector de la moda. Fue fundada en 1963 por Amancio Ortega, en el año 2005 decide nombrar CEO a una persona externa a la familia que es Pablo Isla, que está hasta 2021. En ese mismo año se elige a Oscar García Maceiras como CEO de Inditex, junto a Marta Ortega, hija de Amancio Ortega, como presidenta de la compañía.

**Tabla 3.1. Serie histórica de ROE, ROA y su variación de las empresas Acciona e Inditex (2004-2023) expresados en %.**

	ACCIONA				INDITEX			
	ROE	ROA	Var. ROE	Var. ROA	ROE	ROA	Var. ROE	Var. ROA
2004	12,49	3,6			35,41	21,05		
2005	15,41	4,52	23,38	25,56	38	21,17	7,31	0,57
2006	40,63	8,25	163,66	82,52	38,84	23,33	2,21	10,20
2007	23,03	3,09	-43,32	-62,55	39,25	23,16	1,06	-0,73
2008	16,99	1,94	-26,23	-37,22	33,61	20,41	-14,37	-11,87
2009	3,73	1,05	-78,05	-45,88	32,5	20,78	-3,30	1,81

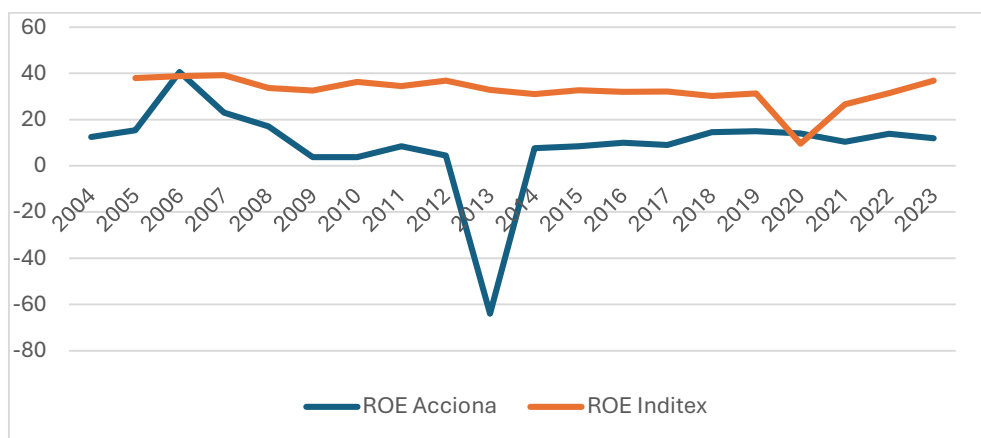
2010	3,7	1,1	-0,80	4,76	36,35	23,63	11,85	13,72
2011	8,43	2,34	127,84	112,73	34,51	23,35	-5,06	-1,18
2012	4,46	1,24	-47,09	-47,01	36,91	24,29	6,95	4,03
2013	-63,97	-12,95	-1534,30	-1144,35	32,9	22,19	-10,86	-8,65
2014	7,67	1,72	-111,99	-113,28	31	21,1	-5,78	-4,91
2015	8,49	2,02	10,69	17,44	32,69	21,57	5,45	2,23
2016	9,95	2,34	17,20	15,84	31,98	20,79	-2,17	-3,62
2017	8,99	2,08	-9,65	-11,11	32,18	21,51	0,63	3,46
2018	14,56	3,41	61,96	63,94	30,16	20,42	-6,28	-5,07
2019	14,96	3,14	2,75	-7,92	31,31	16,49	3,81	-19,25
2020	13,93	2,84	-6,89	-9,55	9,63	5,3	-69,24	-67,86
2021	10,34	2,93	-25,77	3,17	26,65	14,51	176,74	173,77
2022	13,79	3,85	33,37	31,40	31,46	17,87	18,05	23,16
2023	11,95	2,59	-13,34	-32,73	36,79	20,99	16,94	17,46

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Orbis de Bureau van Dijk (accesible a través de la Biblioteca Uva), hemos extraído datos sobre la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) de las dos empresas objeto de estudio.

La Tabla 3.1 nos muestra la rentabilidad financiera, ROE y rentabilidad económica, ROA, de las empresas Inditex y Acciona desde el año 2004, año en el que José Manuel Entrecalles Domenecq fue nombrado CEO de su empresa familiar; y en el 2005, Inditex nombró a un CEO que no pertenece a la familia, hasta la actualidad. Estos datos nos van a ayudar a analizar en el punto 3.2, si obtiene más rentabilidad un CEO externo o un CEO que pertenece a la familia. También nos muestran las variaciones de la rentabilidad financiera y económica de un año respecto a otro.

### 3.2 Método de análisis y resultados

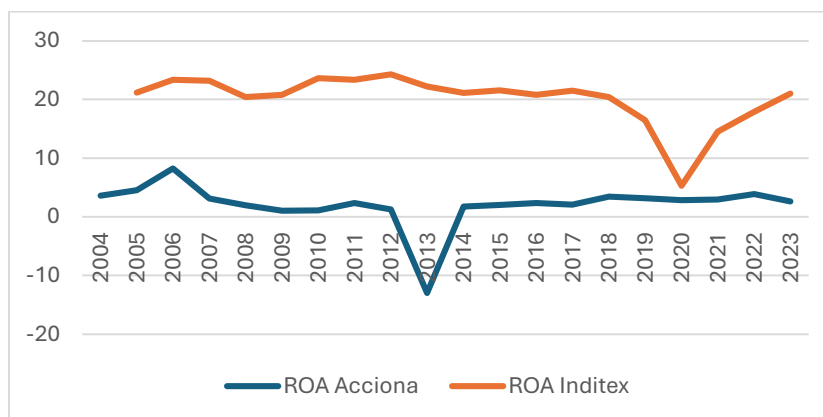
**Gráfico 3.1. Comparación del ROE de Inditex vs ROE de Acciona (2004-2023).**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Orbis de Bureau van Dijk (accesible a través de la Biblioteca Uva)

El objetivo de este trabajo nos llevó a realizar una comparación dentro de las empresas familiares entre las que tienen un CEO familiar y las que tienen un CEO externo. En el Gráfico 3.1, hemos comparado la rentabilidad financiera de ambas que es la rentabilidad que obtienen sus accionistas. Cuanto más alto sea el ROE, mayor capacidad tiene la empresa de generar valor. Si comparamos las empresas Acciona e Inditex, podemos observar que tienen una rentabilidad financiera positiva en todos los años, excepto Acciona en el año 2013 que tuvo grandes pérdidas, pero los años posteriores se supo recuperar económicamente y su rentabilidad ha ido aumentando con el paso de los años. Inditex, desde el momento en el que su CEO y fundador dejó la dirección de la empresa en manos de personas ajenas a la familia, Pablo Isla en 2005 hasta 2021, y después Óscar García Maceiras hasta la actualidad, ha conseguido mantener una rentabilidad siempre positiva. Aunque ambas empresas han conseguido mantener altos porcentajes de rentabilidad, Inditex siempre ha tenido una rentabilidad mayor que Acciona desde 2005, excepto los años 2006 y 2020. El CEO de Inditex ha logrado tener una rentabilidad más alta que Acciona y siempre positiva.

**Gráfico 3.2. Comparación del ROA de Inditex vs ROE de Acciona (2004-2023).**

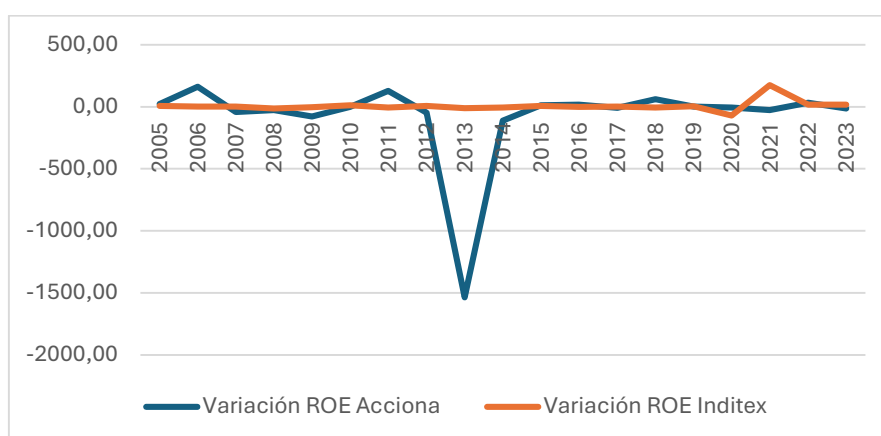


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Orbis de Bureau van Dijk (accesible a través de la Biblioteca Uva)

En el Gráfico 3.2 hemos comparado la rentabilidad económica de ambas empresas desde el año 2004 en el caso de Acciona, cuando José María Entrecanales Domeneq, es nombrado CEO; y desde 2005 en el caso de Inditex, año en el que Amancio Ortega, CEO y fundador de Inditex, nombra sucesor a una persona ajena a la familia Pablo Isla que ocupa el puesto hasta 2021, dejando a Óscar García Maceiras hasta fecha actual. La rentabilidad económica nos permite tener una perspectiva de la rentabilidad del negocio de las empresas, que vendrá dada por la capacidad de sus activos para generar beneficios. Cuanto mayor sea el ROA de una empresa mejor estará gestionando sus activos. En el caso de las empresas de Acciona e Inditex, han mantenido una rentabilidad económica positivas todos los años excepto en el 2013, año en el que Acciona tuvo pérdidas. Aunque ambas empresas tienen rentabilidades positivas, el CEO de Inditex ha conseguido que la empresa tenga una rentabilidad económica muy positiva y siempre por encima de Acciona.

Los CEOs, tanto de Inditex como de Acciona, han conseguido que la rentabilidad (económica y financiera) de sus empresas sean positivas. Si nos fijamos en la Tabla 4, observamos que las dos empresas tienen un apalancamiento financiero positivo, que viene reflejado por una rentabilidad financiera (ROE) superior a la rentabilidad económica (ROA). Ello implica que las empresas obtienen una rentabilidad en sus respectivos negocios mayor que el tipo de interés que pagan por la deuda que mantienen. A partir de nuestro análisis de caso podemos concluir que la gestión de la empresa familiar por un CEO externo, como el de Inditex, se ha materializado en mayores niveles de rentabilidad económica como las que obtienen los accionistas de la empresa. En la figura 7, vemos como en Acciona, CEO familiar, tiene menor ROA, lo que significa que el nivel de endeudamiento es menor que el de Inditex, CEO externo a la familia. Como vemos en el Gráfico 3.2, el CEO externo de una empresa, Inditex; obtiene mayor rentabilidad y mayor valor que un CEO familiar en su empresa, Acciona.

**Gráfico 3.3. Comparación de la variación del ROE de Inditex y de Acciona (2005-2023).**

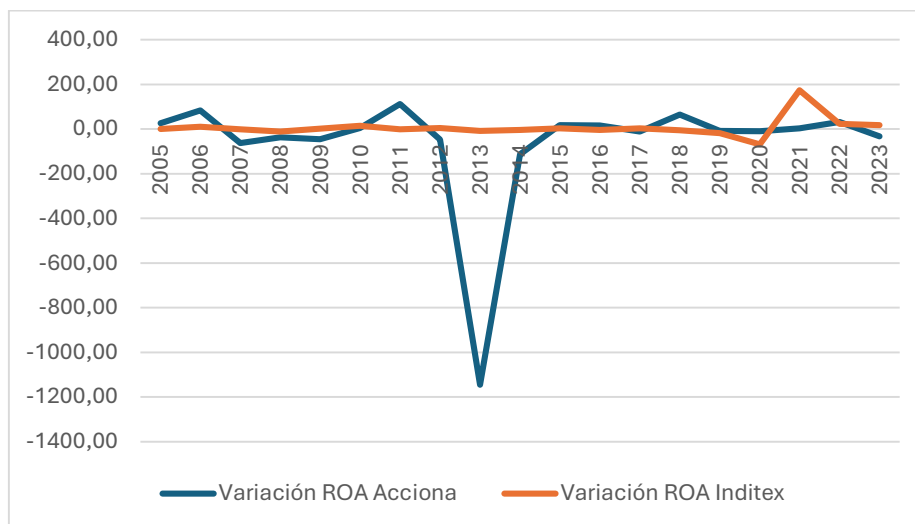


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Orbis de Bureau van Dijk (accesible a través de la Biblioteca Uva)

Como vemos en el Gráfico 3.3, Inditex desde que su fundador dejó el puesto de CEO en manos de una persona ajena a la familia, ha sido capaz de mantener un ROE constante todos los años con variación muy pequeñas, excepto en el año 2020 que ha causa de la pandemia descendió la rentabilidad, ha sabido mantener una rentabilidad estable en

función de los recursos propios de la empresa. En cambio, Acciona, desde que se nombró CEO de la empresa a José Manuel Domenech, ha experimentado grandes variaciones en la rentabilidad financiera, puede deberse a múltiples factores como los ciclos económicos o cambios en la estrategia de inversión. El Gráfico 3.3 muestra como en el año 2013 la empresa tuvo una rentabilidad muy negativa debido a la reforma eléctrica que inicio el gobierno y provocó grandes pérdidas.

**Gráfico 3.4. Comparación de la variación del ROA de Inditex y de Acciona (2005-2023)**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Orbis de Bureau van Dijk (accesible a través de la Biblioteca Uva)

En el Gráfico 3.3, vimos que la rentabilidad económica de Inditex había sido bastante más elevada que el de Acciona. Sin embargo, en el Gráfico 3.4 podemos analizar que las variaciones del ROA de Acciona son mayores respecto al ROA de Inditex. Las variaciones pueden deberse a varios factores como son las variaciones en los ingresos.



---

# Universidad de Valladolid

## CAPÍTULO IV CONCLUSIÓN

## 4. Conclusión

Las empresas familiares son la base de la economía tanto de España como de Europa, son las empresas que crean mayor número de puestos de trabajo en el sector privado y son las que aportan mayor PIB al país. Estando presentes en todos los sectores productivos de nuestra economía. Cuando nos hablan de empresas familiares pensamos que son empresas pequeñas que desarrollan su actividad económica se desarrolla en un mercado local, pero no siempre es así. Algunas de las empresas más importantes de España son empresas familiares, como Inditex, Mercadona, El Corte Inglés, Acciona

Como hemos analizado, las empresas familiares tienen fortalezas y debilidades. Tienen una serie de fortalezas como el compromiso y afecto por la empresa, llegando a sentir pasión por su trabajo, lo que hace más fluida la comunicación, y más fácil la toma de decisiones. Pero no todo es positivo, tienen ciertas debilidades que a menudo dificultan la actividad empresarial, como pueden ser los cambios, las empresas familiares tienen una cultura y unos métodos muy arraigados, esto provoca dificultades con el paso del tiempo de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Otra de las grandes debilidades pueden ser los conflictos familiares por la incorporación de nuevos miembros de la familia, este problema se puede solventar con un plan de sucesión adecuado.

Cuando las empresas familiares tienen un volumen de negocio grande, para evitar que los conflictos familiares puedan interferir en la empresa, deben crear órganos de gobierno, como el Consejo de Administración, y el Consejo de Familia. El gobierno corporativo tendrá que regular las relaciones entre los órganos de la empresa.

El CEO es la máxima autoridad de una empresa, es la persona encargada de que se cumplan los objetivos aprobados por el consejo de administración. Aunque sea una empresa familiar, no existe ninguna ley ni ninguna norma que obligue a que el CEO tiene que ser miembro de la familia. Una de las principales cuestiones que nos hemos planteado en esta investigación es si es mejor elegir a un CEO externo a la familia o un CEO familiar. El 90% de las empresas familiares eligen a un CEO que pertenezca a la familia, pero dependiendo del tamaño de la empresa el porcentaje de CEOs que sean miembro de la familia cambian. En las empresas pequeñas más del 90% de los CEOs pertenecen a la familia, pero en las empresas grandes tan solo el 55,60% son miembros de la familia.

En el análisis empírico que hemos realizado comparando dos empresas una con CEO familiar, Acciona, y otra con un CEO externo a la familia, Inditex. Hemos visto como Inditex, desde el año 2004, ha sabido mantener más estable la rentabilidad tanto económica como financiera, combinando la financiación de la empresa con recursos propios y un nivel de endeudamiento adecuado. Acciona por el contrario ha tenido más variaciones tanto positivas como negativas, desde que José Manuel Entrecanales Domenech ocupó el puesto de CEO. Pero hay que destacar que Acciona ha tenido una rentabilidad económica (ROA) positiva todos los años, excepto en el 2013, lo que significa que ha sabido gestionar sus recursos de forma eficiente.

Una de las principales limitaciones de las que adolece este trabajo viene de que el análisis empírico es de naturaleza descriptiva, por lo que los resultados hay que tomarlos con precaución ya que se basan en dos casos. Ello invita a que futuras investigaciones profundicen en la realización de un análisis causal basado en muestras más amplias de empresas familiares.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J.L.E., de Lema, D.G.P., & Guillamón, A.D.G. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003]
- Araya Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Eempresarial*, 6 (2), 29-39.
- Arbesú Riera, C. (2016). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar* [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. Dadun. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/41415>
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231380005]
- ARPA & Empresa Familiar Castilla y León. (2022). *Caracterización de la empresa familiar de Castilla y León: Informe de resultados*. <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/caracterizacion-de-la-empresa-familiar-de-castilla-y-leon/>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2005). Luz y sombras en las empresas familiares. *Revista Dirección Estratégica*, 13.
- Chiner, A., (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, (32), 102-110. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760008]
- Corona, J. (Dir.). (2008). *Factores de Competitividad y Análisis Financiero*. Instituto de la empresa familiar
- Esparza Aguilar, J. L., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez Guillamón, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003]
- González Cruz, T. (2008). *El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar*. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. [https://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Compromiso\\_Empresa\\_Familiar.pdf](https://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Compromiso_Empresa_Familiar.pdf)
- Górriz Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar, *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 50(2), 58-181.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. (1ª ed.). Granica
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Nerghees, R. D. (2020). Desempeño económico y financiero en empresas no familiares y empresas familiares con CEO familiar y externo. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 7 (1), 43-66. [https://doi.org/10.21001/CPEF.7.1.2020\\_3](https://doi.org/10.21001/CPEF.7.1.2020_3)
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 1(3),1-12.
- Pucheta-Martinez, M.C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.004>

## BIBLIOGRAFIA

- Smith Morrondo, G. (2015). *Importancia del CEO en la empresa: muerte y sucesión* [Trabajo fin de grado, Universidad Pontificia de Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/3751>
- Stein, G., & San Martín, A. (2009). La sucesión del CEO. *Estudio-80*. 1-44.

### Recursos electrónicos

- Acciona. (s.f.). <https://www.acciona.com/es/>
- Bureau van Dijk. *Orbis*. [solo accesible mediante identificación en plataforma Almena]
- Cardo Herrero, Á. M. (2023, Diciembre) *¿Qué es el consejo de administración y cuáles son sus funciones?* CE Consulting. <https://ceconsulting.es/blog-ceconsulting/consejo-de-administracion-que-es-y-funciones/>
- Empresa Familiar Castilla y León. (s.f.). <https://efcl.es/>
- European Family Business. (s.f.). <https://europeanfamilybusinesses.eu>
- Gasco, C., Segurado, J. L. & Quintana, J. (2005). *Buen gobierno de la empresa familiar: guía*. <https://www.iefamiliar.com/estudios-y-publicaciones>
- Global Lean (2022). *Estructura organizativa de la empresa*. <https://globallean.net/estructura-organizativa-empresa/>
- Inditex. (s.f.). <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/home>
- Instituto de la Empresas Familiar. (s.f.). <https://www.iefamiliar.com/>
- LEF.COM. (2013, 27 septiembre). *Junta General de Accionistas*. La empresa familiar. <https://www.laempresafamiliar.com/actualidad/junta-general-de-accionistas/>
- Parlamento Europeo. (2015). *Empresas familiares en Europa* (P8\_TA(2015)0290). [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_ES.html)
- Quintana, J. (2012, Marzo). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares/>
- UNIR. (s.f.). *¿Qué es el CEO de una empresa?: Estas son sus habilidades y funciones*. <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/que-es-ceo-empresa/>